

Erfolgsstrategien für Weltklimakonferenzen

## »Nichts darf exklusiv wirken, nicht einmal das Hinterzimmer«

Der deutsche Jurist Kai Monheim berät Regierungen, die Weltklimakonferenzen ausrichten. Hier erzählt er, welche Fehler Verhandlungen von Anfang an vergiften – und wie wichtig das gemeinsame Essen ist.

Ein Interview von **Jonas Schaible**, Scharm al-Scheich  
17.11.2022, 17:26 Uhr

9 Min



Berater Monheim: Eine Verhandlung kann an der Atmosphäre scheitern Foto: Genesis Hazim

**SPIEGEL:** Herr Monheim, auf einer Weltklimakonferenz wie dieses Jahr in Scharm al-Scheich verhandeln fast 200 Staaten über die Zukunft der Menschheit. Sie haben mehrere Präsidentschaften beraten, auch die ägyptische jetzt. Wie viel hängt von einem Ausrichterland ab?

**Monheim:** Enorm viel. Wenn der Prozess schlecht organisiert ist, hat es so eine Konferenz sehr schwer, ein Erfolg zu werden.

**SPIEGEL:** Sie sind kein Diplomat, sondern Jurist, haben in Ihrer Doktorarbeit auch das Scheitern des Gipfels von Kopenhagen untersucht. Wie reagieren Regierungschefs und Minister, wenn so jemand von außen gute Ratschläge gibt?

**Monheim:** Wir achten sehr darauf, nicht aufzutreten, als würden wir gute Ratschläge geben. Wir holen erfahrene Mitglieder aus anderen Ländern dazu, zum Beispiel ehemalige Konferenzpräsidenten. Wir bringen nichts bei, wir entwickeln partnerschaftlich Ideen.

**SPIEGEL:** Das klingt jetzt sehr nach Schönfärberei.

**Monheim:** Natürlich stellen wir oft die schwierigen Fragen oder sagen unangenehme Dinge – weil wir es uns als neutraler Thinktank leisten können. Und selbstverständlich moderiere ich nicht nur. Der Premierminister von Fidschi wurde während unseres Workshops sichtlich nervös. Er merkte, was er alles nicht auf dem Schirm hat und wollte deshalb das gemeinsame Abendessen mit uns und der Delegation absagen und weiter konferieren. Da musste ich ihm sagen: Das wäre schon der erste große Fehler.

#### Zur Person

**Kai Monheim**, 45, ist Jurist und Berater. Er hat über multilaterale Verhandlungen promoviert, ein Buch über das Zustandekommen des Pariser Abkommens mit herausgegeben und ist Direktor des Centre for Multilateral Negotiations, das Staaten zur Ausrichtung internationaler Gipfel berät.

**SPIEGEL:** Warum?

**Monheim:** Niemand verhandelt gut, wenn er Hunger oder Durst hat. Ich kenne zwar Unternehmen, die glauben, es sei klug, die Temperatur hochzudrehen, nur Kekse und kein Wasser zu reichen, aber das ist Unsinn. Eine Verhandlung kann an der Atmosphäre scheitern. Außerdem sind Abendessen Gelegenheiten, sich informell kennenzulernen, zu besprechen und zu verhandeln. So etwas ist entscheidend für eine gute Verhandlungsdynamik.

**SPIEGEL:** Das größte Scheitern in der Geschichte der Klimapolitik war der Gipfel von Kopenhagen 2009. Lag das an den Ausrichtern?

**Monheim:** Ja, zu großen Teilen. Grob gesagt, dachten die Dänen, sie holen die USA, Europa und China an einen Tisch, die einigen sich und dann läuft das. So funktionieren Klimakonferenzen aber nicht. Es gilt das Einstimmigkeitsprinzip. Alle Staaten müssen sich einbringen können, auch die kleinen, sonst wird alles blockiert. Dazu kamen interne Streitigkeiten. Die Klimaministerin wurde während des Gipfels als Konferenzpräsidentin abgesetzt, der Premierminister übernahm. Das war ein Schock und hat Vertrauen gekostet. Es gab zudem Kompetenzgerangel mit der Uno. Der Prozess war an den Notwendigkeiten einer Weltklimakonferenz vorbeiorganisiert.

**SPIEGEL:** Eine einfachere Erklärung lautet: In Kopenhagen mischten die Staats- und Regierungschefs wie Barack Obama und Angela Merkel selbst mit. Das machte alles politischer und komplizierter, weil es plötzlich unabgestimmte, parallele Prozesse gab.

**Monheim:** Kopenhagen wäre auch sonst gescheitert, aber das mag eine kleine Rolle gespielt haben. Nicht ohne Grund erscheinen Staats- und Regierungschefs auf Klimakonferenzen normalerweise zu Beginn kurz, bevor die Unterhändler übernehmen. Erst am Ende stoßen Ministerinnen und Minister dazu.

**SPIEGEL:** Welche anderen gefährliche Fehler können Staaten machen?

**Monheim:** Der argentinische Botschafter als Ausrichter des WTO-Gipfels sagte einmal zu mir: Ich bin Ökonom, für mich ist eins plus eins gleich zwei. Ich habe geantwortet: In internationalen Verhandlungen ist eins plus eins eben nicht gleich zwei, sondern Prozesse sind auch irrational. Wenn man glaubt, man könne so etwas wie Psychologie, Befindlichkeiten, Gesprächsdynamiken außer Acht lassen, wird man scheitern.

**SPIEGEL:** Worauf muss ein Land ansonsten achten?

**Monheim:** Man muss ein wirklich ehrlicher Vermittler sein.

**SPIEGEL:** Entschuldigung, aber das klingt jetzt etwas banal.

.....  
**»Jeder Staat richtet normalerweise eine Klimakonferenz nur einmal aus. Die können ja gar nicht wissen, worauf sie alles achten müssen.«**  
.....

**Monheim:** Und doch machen es viele falsch! Es beginnt schon damit, dass jene, die plötzlich ehrliche Makler sein sollen, vorher oft Verhandler waren und einen gewissen Ruf als Falken haben. Aber jeder Staat, egal wie klein, muss eine echte Chance haben, sich einbringen zu können und zwar bis zur letzten Minute. Gerade kleine Delegationen brauchen das Gefühl, von der Präsidentschaft gehört zu werden. Sogar die informellen Runden muss man mit Bedacht und möglichst repräsentativ besetzen. Nichts darf exklusiv wirken, nicht einmal das Hinterzimmer. Das gelingt nicht vielen.

**SPIEGEL:** Was in Kopenhagen scheiterte, gelang sechs Jahre später in Paris. Ein globales Abkommen zur Begrenzung der Erderhitzung. Warum?

**Monheim:** Der Prozess war sehr viel transparenter und strategisch darauf ausgelegt, Vertrauen wirklich in allen Ländern aufzubauen. Laurent Fabius, der damalige Außenminister, hat später erzählt, wie er versucht hat, immer ein offenes Ohr zu haben. Die Franzosen haben gezielt mögliche Störenfriede eingebunden. Die venezolanische Gesandte hatte in Kopenhagen noch die Staaten angeführt, die das Abkommen zum Scheitern gebracht haben – in Paris wurde sie Vorsitzende einer wichtigen Arbeitsgruppe. Sie bekam ernsthafte Verantwortung. Das war riskant, aber auch eine sehr gekonnte Umarmungstaktik. Solche Bedingungen garantieren kein Abkommen, aber sie erhöhen die Chancen!

**SPIEGEL:** Wie sind Sie Gipfelberater geworden?

**Monheim:** Es fing mit der Katastrophe von Kopenhagen an. Ich wollte wissen, warum das passiert ist und habe dann meine Doktorarbeit der London School of Economics dazu geschrieben. Dafür habe ich mit mehr als 60 Menschen gesprochen, die dort in wichtiger Funktion verhandelt haben. Meine Ergebnisse habe ich im Frühjahr 2014 im Umweltministerium vorgestellt. Der deutsche Verhandlungsleiter Karsten Sach schlug dann spontan vor, ich solle das im französischen Außenministerium präsentieren, die bereiteten gerade die nächste Konferenz vor.

**SPIEGEL:** Jene Verhandlung, auf der das Pariser Abkommen unterzeichnet wurde.

**Monheim:** Genau. Er rief den Botschafter an und ein paar Wochen später saß ich im französischen Außenministerium einer großen Runde gegenüber, es war eine Situation wie in einer Prüfung. Aber sie waren sehr interessiert und ließen mich gar nicht mehr gehen. Ich habe nach dem Pariser Gipfel eine Nachricht eines französischen Topdiplomaten erhalten, meine Hinweise hätten »einen nicht geringen Beitrag« zum Gelingen des Abkommen beigetragen. Da hatte ich kurz Gänsehaut. Als ich das auch der Uno-Klimachefin Christina Figueres vorstellte, beschloss ich, dass ich das richtig organisieren sollte.

**SPIEGEL:** Verdienen Sie damit Geld?

**Monheim:** Nein, ich verdiene Geld mit Verhandlungstraining für Unternehmen. Das Centre for Multilateral Negotiations, mit dem wir Uno-Konferenzen beraten, ist gemeinnützig und hat nur zwei halbe bezahlte Stellen neben vielen ehrenamtlichen Experten. Wir hoffen, mit dem bei COP27 gegründeten Förderkreis Cemune Global Circle das mit Spenden bald auszuweiten und zum Beispiel die Biodiversitätskonferenzen beraten zu können. Da gibt es so etwas noch gar nicht.

---

**»Das ist, als würden auf der Autobahn lauter Menschen ohne Führerschein fahren«**

---

**SPIEGEL:** Wie viele Staaten haben sie bisher bei Klimakonferenzen beraten?

**Monheim:** Sechs Präsidentschaften seit 2015, auch die aktuelle in Ägypten und die nächste in den Vereinigten Arabischen

Emiraten. Chile, das die Konferenz 2019 ausrichten sollte, und Polen 2018 wollten nicht. In Polen war der Botschafter interessiert, aber die sehr auf Kohlestrom fixierte Regierung wollte keine externen Berater haben. Dazu haben wir noch die letzten beiden Welthandlungsgipfel beraten.

**SPIEGEL:** Man sollte nicht glauben, dass eine solche kleine Organisation Staaten mit ihren diplomatischen Apparaten etwas über gelingende Verhandlungen beibringen kann.

**Monheim:** Das dachte ich anfangs auch, aber dann habe ich zweierlei bemerkt: Erstens, jeder Staat richtet normalerweise eine Klimakonferenz nur einmal aus. Die können ja gar nicht wissen, worauf sie alles achten müssen. Zweitens: Von den Unterhändlern in der Delegation hat nur ein kleiner Teil je ein Verhandlungstraining bekommen. Das ist, als würden auf der Autobahn lauter Menschen ohne Führerschein fahren. Learning by doing ist in Fragen zur Zukunft der Menschheit vielleicht keine gute Idee.

**SPIEGEL:** In Ägypten wird etwa die deutsche Delegation offensiv und sichtbar überwacht. Können unter solchen Umständen vertrauensvolle Gespräche stattfinden? Kann Ägypten ein ehrlicher Vermittler sein?

**Monheim:** Wenn das stimmt, was ich nicht bewerten kann, wäre es ziemliches Gift für eine Verhandlung. Am Schluss müssen alle Länder zustimmen, die Präsidentschaft muss in den letzten Tagen überlegen, welches Paket für alle Länder tragbar ist. Dafür braucht man absolutes Vertrauen und das kann nicht entstehen, wenn man einander vorher so misstrauisch begegnet.

**SPIEGEL:** Wie ist abgesehen davon Ihr Eindruck aus Scharm al-Scheich: Was läuft gut? Was nicht so gut?

**Monheim:** Die Ägypter haben es geschafft, dass das Thema Schäden und Verluste durch den Klimawandel offiziell auf die Agenda kam, das haben die Industriestaaten bislang eher blockiert. Das ist ein großer Erfolg der Präsidentschaft. Was ich aber auch gehört habe: dass Initiativen wie die Bekämpfung von Waldrodung oder der Ausstieg aus fossilen Subventionen, die letztes Jahr in Glasgow angestoßen wurden, dort vom sehr viel größeren britischen Team viel besser orchestriert wurden. Solche Initiativen, die weiter gehen, als es im eigentlichen Verhandlungsprozess möglich ist, sind wichtig, auch weil sie Geldströme von Unternehmen und Finanzakteuren lenken.

**SPIEGEL:** Woran liegt das, dass in Ägypten nicht so viel passiert?

**Monheim:** Eine Rolle spielt sicher, dass Großbritannien eben ein ungleich größeres Team mit mehr Ressourcen hatte, das im Vorfeld solche Initiativen nebenbei strategisch organisieren konnte. Ich würde grob schätzen, dass Ägypten im Kernteam vielleicht 40 bis 50 Leute hat und Großbritannien rund drei- bis viermal so viele. Das garantiert keine Ergebnisse, wie man in Kopenhagen gesehen hat, aber bestimmte Vorbereitungen kann man nur mit genug Personal und Zeit treffen. **5**

---

 [Startseite](#)

[Feedback](#)